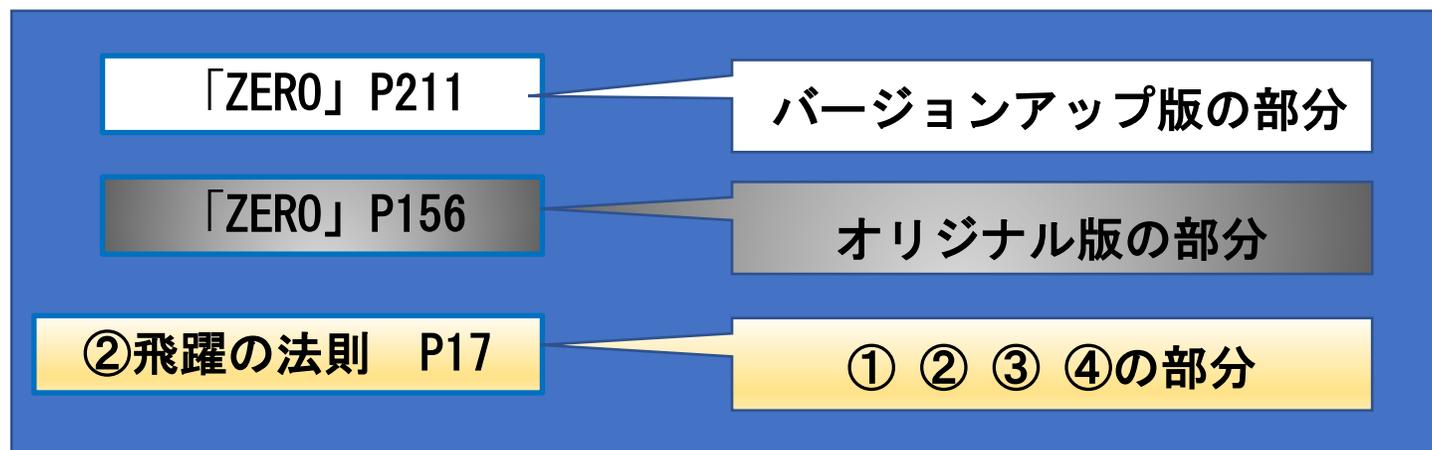


「偉大な企業を創るための地図」から学ぶこと
「ビジョナリーカンパニー-ZERO」および
「ビジョナリー・カンパニー・シリーズ」
から



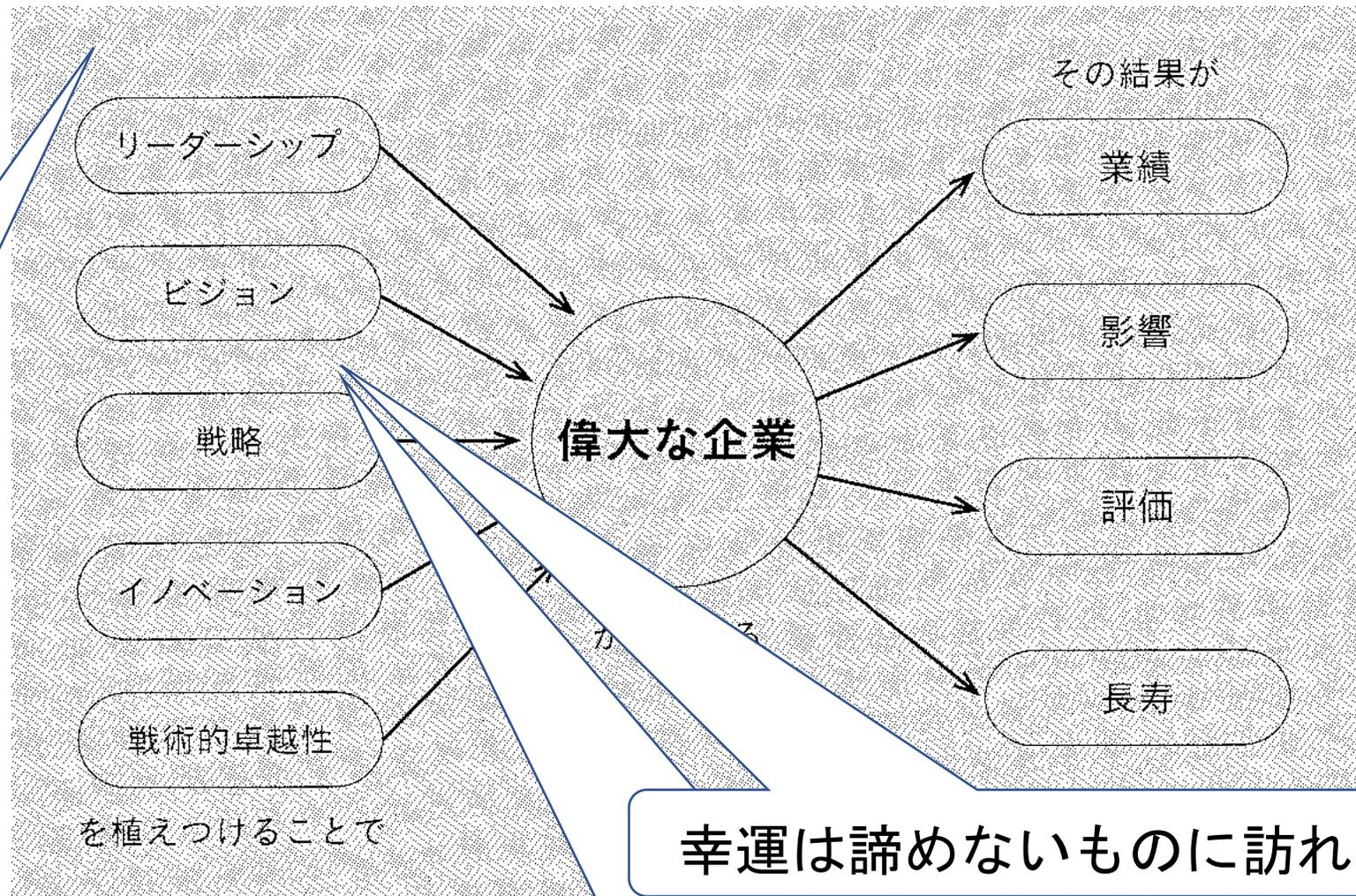
『ビジョナリー・
カンパニー
「ZERO」』
における

「Beyond
Entrepreneurship」
の記述と

新たに
書き加えた部分

最高の人材
がいなければ
最高のビジョン
に意味はない

白樫は新たに
書き加えた章



偉大な企業をつくるための地図
【スライド 3へ】

偉大な企業を
つくるための地図

偉大な会社を動かすもの

ザ・マップ

ジム・コリンズ作成

インプット

アウトプット

第1段階
規律ある人材

第2段階
規律ある思考

第3段階
規律ある行動

第4段階
永続する組織

**第5水準の
リーダーシップの
醸成**

**ANDの才能を
活かす**

**弾み車を
回転させて
勢いをつける。**

**建設的パラノイア
(衰退の5段階を
回避する)。**

**卓越した
結果**

**最初に人を選び、
その後に目標を
選ぶ(正しい人を
バスに乗せる)。**

**厳しい現実を
直視する
(ストックデールの
逆説)**

**20マイル行進
規律ある行動で
ブレイクスルー
に到達する。**

**時を告げるのでは
なく、時計をつく
る。**

**唯一無二の
インパクト**

**ハリネズミの
概念を明確に
する。**

**銃撃に続いて
大砲を発射し、
更新と拡張を
続ける。**

**基本理念を
維持し、
進歩を促す
(新たなBHAGを
実現する)**

永続性

**10×型企业
運の利益率を高める。**

永続する組織

偉大な企業会社を動かすもの「インプット」

第4段階

(スライド5~15で解説)

建設的パラノイア
(衰退の5段階を回避する)。

時を告げるのではなく、時計をつくる。

基本理念を維持し、
進歩を促す
(新たなBHAGを実現する)

転換点

突破!

20マイル行進
規律ある行動で
ブレークスルーに到達する。

銃撃に続いて
大砲を発射し、
更新と拡張を続ける。

準備...

第五水準の
リーダーシップ

最初に人を選び、
その後目標を選ぶ

厳しい現実を
直視する

針鼠の概念
ANDの才能を活かす

弾み車を
回転させて
勢いをつける。

規律ある人材

規律ある思考

規律ある行動

第1段階

第2段階

第3段階

弾み車

10X型企业における「運の利益率」を高める

第1段階：規律ある人材

第5水準のリーダーシップの醸成

偉大な企業と比較企業の重大な決定要因は、第5水準のリーダーシップである。

第5水準のリーダーシップの中核にあるのは、個人的な謙虚さと不屈の精神という一見矛盾した組み合わせだ。

この謙虚さが、理念のためには必要なことをすべてやるという不屈の精神と繋がっている。

偉大な企業をつくるためには、トップと経営チームが第5水準のリーダーシップを習得しなければならない。

最初に人を選び、その後に目標を選ぶ（正しい人をバスに乗せる）

経営チームは、最初に正しい人材をバスに乗せ、そして誤った人をバスから降ろし、それからどこに行くか（目標）を決めるのだ。**具体的事例**は「③衰退の5段階」P259 “IBMの回復”を参照。

第5水準までの段階

第5水準

第5水準の経営者

個人としての謙虚さと職業人としての意思の強さという矛盾した性格の組み合わせによって、偉大さを持続できる企業をつくり上げる

第4水準

有能な経営者

明確で魅力的なビジョンへの支持と、ビジョンの実現に向けた努力を生み出し、これまでより高い水準の業績を達成するよう組織に刺激を与える

第3水準

有能な管理者

人と資源を組織化し、決められた目標を効率的かつ効果的に追求する

第2水準

組織に寄与する個人

組織目標の達成のために自分の能力を発揮し、組織のなかで他の人たちとうまく協力する

第1水準

有能な個人

才能、知識、スキル、勤勉さによって生産的な仕事をする

「ZERO」 P262

第2段階：規律ある思考

ANDの才能を生かす

規律の無い思考をする人は、議論をするとき「ORの抑圧」に流され、白黒をはっきりさせようとする。それに対して規律ある思考をする人は、「ANDの才能」を活かして会話を発展させ新たな解決策を見いだそうとする。私たちは「ANDの才能を生かし、二項対立を二面性と捉え直し、新たな発展と課題解決に向かって歩みましょう。二項対立を二面性と捉え直した例。・コスト低減AND品質向上 ・自由闊達AND責任 ・創造性AND規律 ・社会目的AND利益

厳しい現実を直視する(ストックディールの逆説)

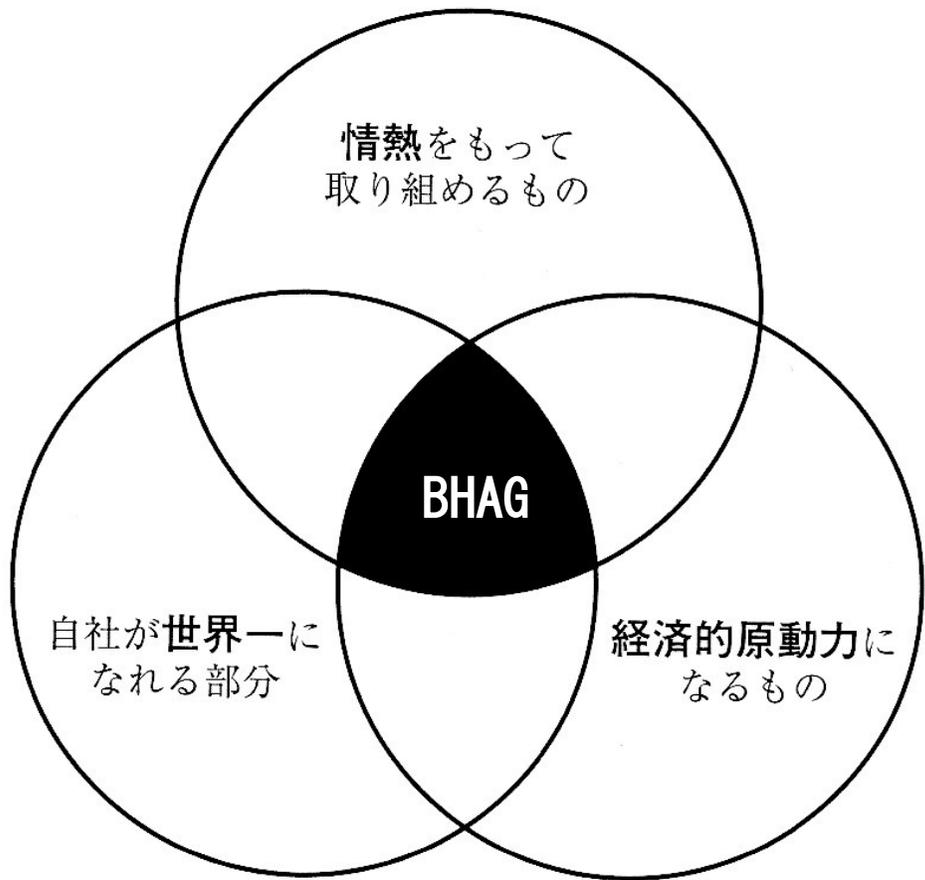
「ストックディールの逆説」とは、『「最後にはかならず勝つという確信、これを失ってはいけない。だがこの確信と、それがどんなものであれ、自分がおかれている現実のなかでもっとも厳しい事実を直視する規律とを混同してはいけない。」「どれほどの困難にぶつかっても、最後にはかならず勝つという確信を失ってはならない。そして同時に、それがどんなものであれ、自分がおかれている現実のなかでもっとも厳しい現実を直視しなければならない。』危機に直面し、それを克服した企業が、この「ストックディールの逆説」の特徴を持っている。良い企業から偉大な企業に飛躍するためのコンセプトの1つは「置かれている現実のなかで、最も厳しい現実を直視する」である。

ハリネズミの概念を明確にする

偉大な企業をつくる人は、次の二つの思考パターンのうち、「キツネ型（多くの事を知る）」ではなく、「ハリネズミ型（たった一つ肝心な点を知っている）」の思考を使っていることが分かった。詳細は「スライド7」。

第2段階：規律ある思考 ②

ハリネズミの概念を明確にする



針鼠の概念と三つの円

偉大な企業をつくる人は、図の3つの円「情熱を持って取り組めるもの」「自社が世界一になれる部分」「経済的原動力になるもの」が重なる部分（「BHAG」）をしっかりと理解することから生まれる、単純明快な自己認識である「ハリネズミの概念」を使っている。ハリネズミの概念は、自分たちが夢中になれないこと、一番になれないこと（世界でもいいし地域でも業界でもいい）、経済的合理性がないことは何か、という厳しい現実を直視できる規律が組織にあることの表れである。徹底的な規律をもってこの3つの円に合致した意思決定を重ねていけば、成長の勢いが生まれる。ここには、「何をすべきか」だけではなく、「何をしないか」「何をやめるべきか」という規律も含まれる。

「BHAG」については、「スライド12」及びコリンズ式「ビジョン・戦略・戦術」スライド3参照。

第3段階：規律ある行動

弾み車を回転させて勢いをつける

偉大な企業へのプロセスは、たった一つの幸運の瞬間などといったものではなく、巨大な思い弾み車をたゆみなく押し続けることに似ている。取巻く固有の環境において弾み車の勢いを高めていく方法を理解し、クリエイティビティーと規律をもって実践すれば、戦略的効果が積みあがっていく。次々と優れた意思決定を積み重ね、完璧に遂行し、積み重ねる。一つ一つの回転は、それまでの努力の上に成り立っている。

20マイル行進

「20マイルの行進」とは何か。1日20マイル（32キロ）を、雨の日も風の日も、何十年も歩き続けることによって、「確実に20マイルを歩き続けるためにやるべきこと、避けるべきこと」を問い続け、その答えを出し、実践していくことである。「20マイルの行進」によって、無秩序の中に秩序が、不確実の中に一貫性が生まれる。重要なのは「継続的」一貫性だ。「継続的」一貫性により「ANDの才能」が生まれる。短期的パフォーマンス「と」長期的成功を同時に実現する規律である。

銃撃に続いて大砲を発射し行進と拡張を続ける

イノベーションを「スケール（規模拡大）」する能力、すなわち、有効性が実証された小さなアイデア（銃弾）を大きな成功（砲弾）に転換する能力があれば、弾み車の勢いを一気に高められる。「銃弾に続いて大砲発射」は、組織がハリネズミの概念の範囲を拡大し、弾み車を全く新しい分野に広げていくための基本的メカニズムである。「銃撃に続いて大砲を発射する」は、一発毎の砲撃で精度が正しく調整され、実証的有効性が確かめられた後に、満を持して巨大な砲弾を発射することに似ている。

弾み車と悪循環の見分け方

弾み車効果を示す事実 (飛躍した企業)	悪循環を示す事実 (比較対象企業)
<p>準備段階から突破段階へと進む</p> <p>突破段階に到達するまでに、ひとつずつ段階を積み重ね、弾み車を一回転ずつ回転させていく。生物の成長の過程のようだと感じる</p>	<p>準備段階を飛ばして突破段階に進もうとする</p> <p>大規模な企画、抜本的な変革、劇的な革命を実行し、リストラを繰り返す。つねに魔法の瞬間や救世主の登場を探し求める</p>
<p>厳しい現実を直視し、勢いをつけるために何をすべきかを明確に把握する</p>	<p>流行に乗り、空騒ぎを起こして、厳しい現実を直視しようとはしない</p>
<p>明快な針鼠の概念のもとで一貫性をもたせ、三つの円が重なる部分から決して離れない</p>	<p>つねに一貫性を欠く行動をとり、前進と後退を繰り返して、三つの円の重なる部分から遠くさまよいでる</p>
<p>規律ある人材（最初に人を選ぶ）、規律ある考え、規律ある行動の順に進んでいく</p>	<p>ただちに行動を起こし、規律ある考えがなく、最初に適切な人たちをバスに乗せる方法もとらない</p>

弾み車効果を示す事実 (飛躍した企業)	悪循環を示す事実 (比較対象企業)
規律ある人材（最初に人を選ぶ）、規律ある考え、規律ある行動の順に進んでいく	ただちに行動を起こし、規律ある考えがなく、最初に適切な人たちをバスに乗せる方法もとらない
針鼠の概念に適した技術を利用し、勢いを加速する	技術が変化すると、天が落ちてくると騒ぎ、取り残されることへの恐怖から行動する
大型買収を行う場合にも、突破段階に入ってから、勢いを加速するために実行する	突破段階に入る前に、勢いを作りだそうとして買収を行い失敗する
従業員の動機付けや力の結集のためにはほとんど力を使わず、弾み車の勢いをみて自然に適切な人たちが集まってくるようにする	従業員の動機付けや力の結集にエネルギーを使い、新しいビジョンへの支持を獲得しようとする
実績によって説得する	将来像を売り込んで、実績の悪さを補おうとする
長期にわたって一貫性を保ち、各世代が前の世代の仕事を引き継いでいく。弾み車が勢いをつけていく	長期的に一貫性のない行動をとり、経営者が交代するたびに新しい進路を選ぶ。弾み車の回転が止まり、悪循環に陥っていく

第4段階：永続する組織をつくる

建設的パラノイアを実践する（衰退の五段階を回避する）

ここでの「パラノイア」とは、論理は一貫しており、行動・思考などの秩序が保たれていることを指します。偉大な企業とそうでない企業との差は、良い時期も悪い時期もとことん警戒を怠らないことである。良い時期も悪い時期も備えを固め、安全余裕度を維持し、リスクを抑え、規律を高めていく事で破壊的変化が起きた時に強く柔軟な状態で対処できる。

会社が衰退の5段階のうち最初の3段階にある間は、外から見ると強靱に映る。だが内部はすでに病魔に侵されている。会社が成長すればするほど、建設的パラノイアを実践しなければならない。

時を告げるのではなく、時計をつくる

「一人の天才を1000人が支える」式の経営は、「時を告げる」経営。一方、特定のリーダーがいなくなった後もずっと繁栄の続く文化を醸成するのは、「時計をつくる」経営である。永続する偉大な企業を育てるリーダーは、「時を告げる」経営から、「時計をつくる」経営に転換している。

基本的理念を維持し、進歩を促す（新たなBHAGを実現する）

ここまで登場した原則をすべて実施したら成功し、永続性のある企業が出来上がっている。しかしそれを更に上回る唯一無二のビジョナリーカンパニーをつくるには、基本的な理念を維持すると同時に進歩を促すという、きわめて強力な「ANDの才能」を実現することである。詳細は「スライド12」を参照。

第4段階：永続する組織をつくる ②

基本的理念を維持し、進歩を促す（新たなBHAGを実現する）

基本理念を
維持する

基本的価値観
基本的な目的

進歩を促す

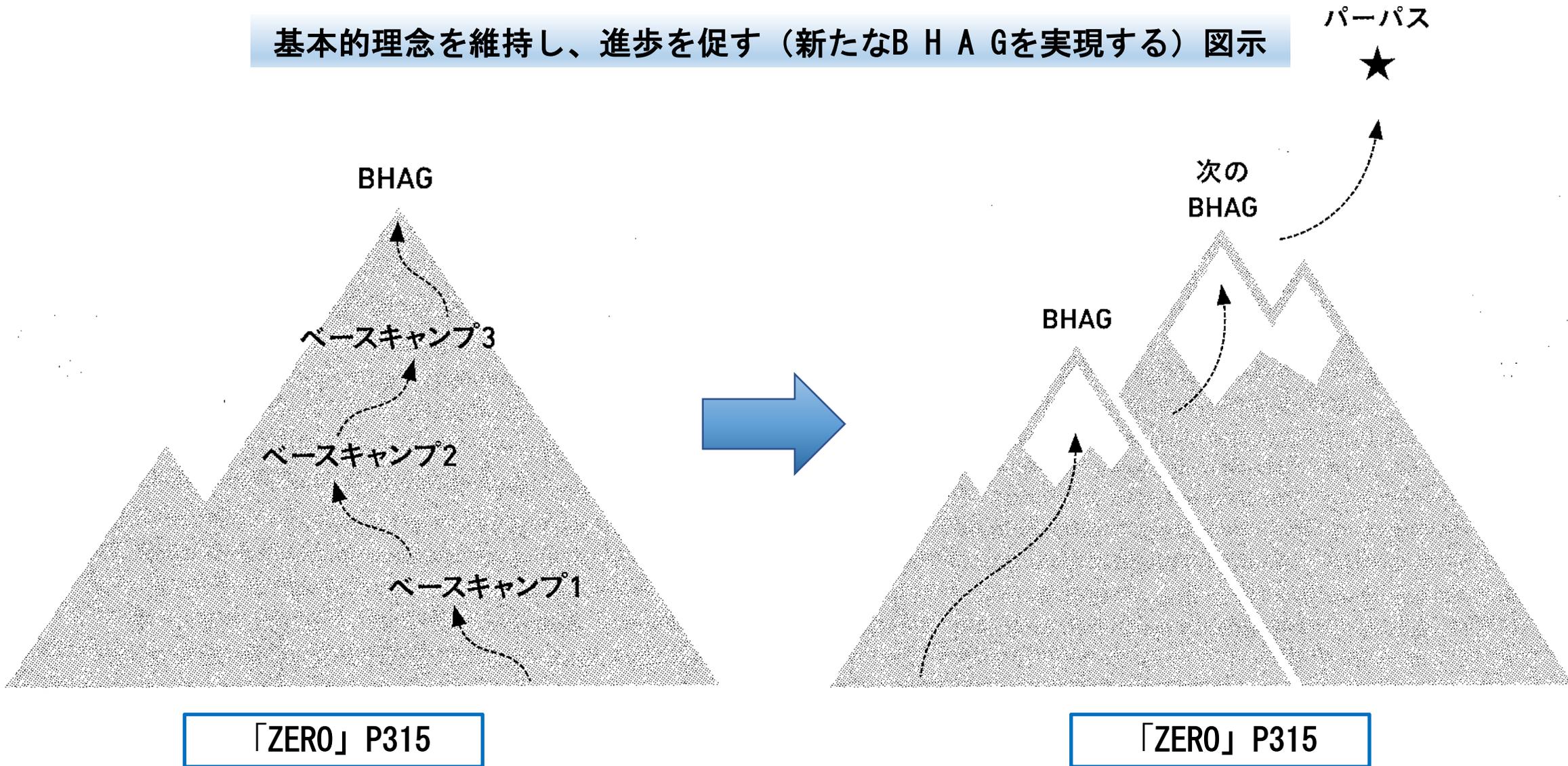
文化と業務の慣行
個別の目的と戦略

永続する偉大な企業は、みずからのコアバリュー（半永久的に変わらないもの）と経営戦略や文化的慣行（変化する世界に絶えず適応していくもの）の相反するものを「ANDの才能」を発揮し、永続するための変化をしなければならない。

さらにビジョナリーカンパニーは、進歩を促すためにBHAG（「社運を賭けた大胆な目標」Big Hairy Audacious Goals。Hairyは身の毛もよだつの意。Audaciousは大胆なの意）を設定しているケースが多い（研究の結果明らかになった）。

BHAGはその時々には上がっている高い山だ。山道を上がっている間は目の前の上り坂に全神経を集中する（「スライド13」左図）。だが一たび頂上に達したら再び案内板（パーパス）に目を向け、次に登る山（新しいBHAG）を選ばなければならない（「スライド13」右図）。そして旅路の間は常にコアバリューに忠実でなければならない。

基本的理念を維持し、進歩を促す（新たなBHAGを実現する）図示



マップ・フレームワークに出てくるすべての原則の効果を増幅させる「インプット」

10X型企业 運の利益率

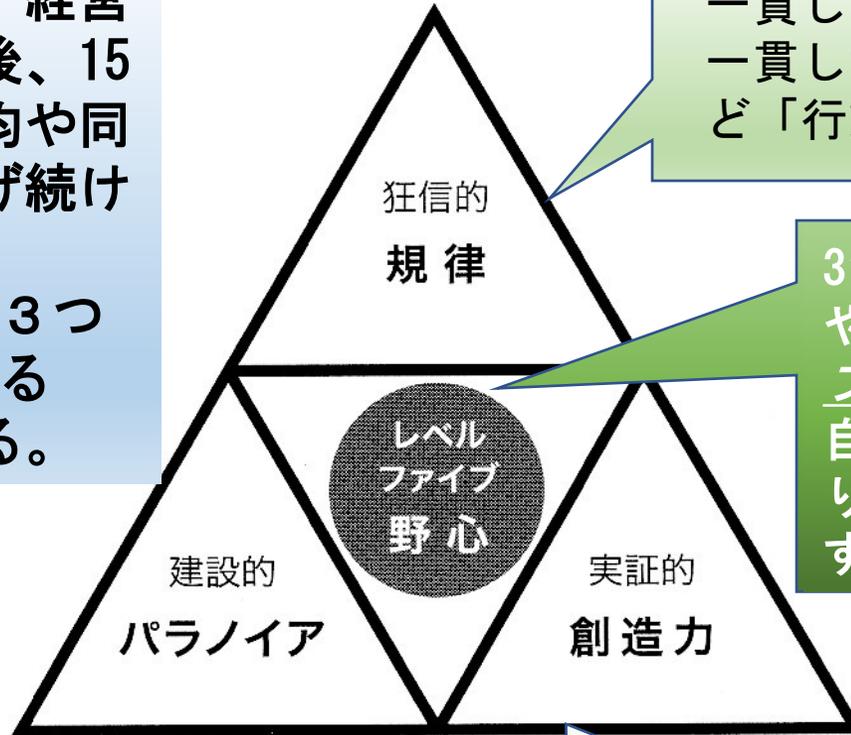
(10X型企业とは、「スライド15」「スライド18」に詳述。)

偉大な企業の強みは「運の利益率」にあった。つまり偉大な企業は、巡ってきた運からより多くを引き出した。運に恵まれたかどうかではなく「恵まれた(与えられた)運をどう活かすか」である。

幸運な出来事から多くのメリットを引き出せば、弾み車の勢いを大幅に高めることが出来る。だが不運に対処する備えがなければ、或いは不運からもメリットを引き出すことが出来なければ、弾み車は止まるか壊れるリスクがある。偉大な企業になれるかどうかのほぼ半分は、想定外の事態にどう対処するかで決まる。

10X型企业とは

1. 置かれた環境の厳しかった企業、経営基盤が脆弱だった企業が、その後、15年間以上にわたり、株式市場平均や同業他社比、目覚ましい実績を上げ続けた企業。
2. 10X型企業のリーダーは、次の3つの資質に加え、3つを活性化させる「レベルファイブ野心」を有する。



一貫した価値観、一貫した目標、一貫した評価基準、一貫した方法など「行動の一貫性」を示すリーダー。

3つの資質を活性化させるのが、やる気を起こす原動力「レベルファイブ（第5水準）野心」。自己を超越した大義を達成したり、偉大な企業を育てたりするのに不可欠な情熱である。

最悪の状況を想定して日ごろから準備を怠らず、有事対応を練り、衝撃緩和の仕組みを作り、安全余裕率を高める。

不確実な状況に直面する時、科学的に実証できる根拠に基づき、周りに忖度することなく、大胆で創造的に行動できるリーダー。

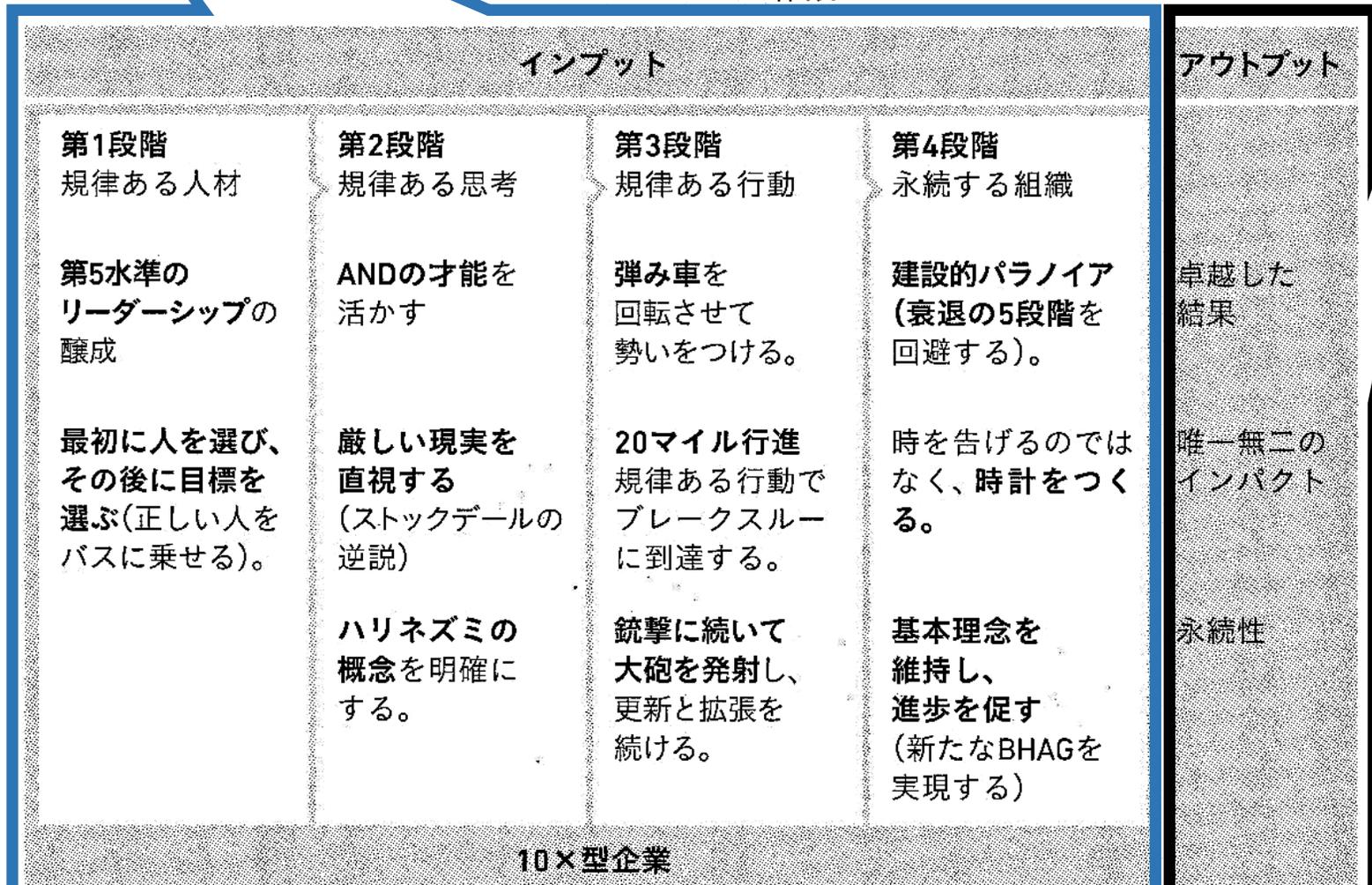
偉大な企業会社を動かすもの
「インプット（スライド3～15）」

偉大な企業会社を動かすもの
「アウトプット」

偉大な会社を動かすもの

ザ・マップ

ジム・コリンズ作成



10×型企业
運の利益率を高める。

卓越した
結果

唯一無二の
インパクト
(消滅したら
埋められない
空白が残る存
在)

永続性

規律ある人材、規律ある思考、規律ある行動の意味 (スライド3～13に出てくる「規律」の解説)

偉大な企業と凡庸な企業を分けるのは規律の重要性だ。

真の規律には精神的自立が求められる。会社の価値観、パフォーマンス基準、長期的野心に反する言動に従わせようとする圧力を拒絶する。真の規律と呼べるのは自己規律だけだ。

規律ある人材がいれば、ヒエラルキーは要らない。

規律ある思考が出来れば、煩雑なルールや手続きは要らない。

規律ある行動が出来れば、過剰な統制は不要だ。

規律の文化が出来れば、起業家精神と組み合わせれば、組織は偉大な成果の実現に突き進んでいく。

「シリーズ④自分の意志で偉大になる」の 並外れた（10倍以上）成果を出した 「10X型企业」7社

- 2002年時点での20,400社を母集団とし、その中から、株式市場の平均比、同業比、最低10倍以上のパフォーマンスを上げている企業7社を選抜します（右図）。
- 選抜した7社を「偉大な企業」と位置付け、「偉大な企業」と同じ機会・状況にありながら「成果を上げられなかった企業を、比較対象企業として選別します。
- 母集団から、7社それぞれに対応する比較対象企業合計104社を選別、さらに、1対（いつい）の7社を選別します。
- 「一対（いつい）比較法」により、歴史的・実証的・体系的に、比較し、「偉大な企業と比較対象企業の違いは何か」を問い続けたのです。

10X型企业	調査上の全盛期	当初の1万ドルがいくらになったか ^(注)	株価パフォーマンスは主要株価指数の何倍か ⁴	株価パフォーマンスは業界平均の何倍か ⁵
アマジェン	1980-2002年	450万ドル	24.0倍	77.2倍
バイオメット	1977-2002年	340万ドル	18.1倍	11.2倍
インテル	1968-2002年	390万ドル	20.7倍	46.3倍
マイクロソフト	1975-2002年	1060万ドル	56.0倍	118.8倍
プログレッシブ 保険	1965-2002年	270万ドル	14.6倍	11.3倍
サウスウエスト 航空	1967-2002年	1200万ドル	63.4倍	550.4倍
ストライカー	1977-2002年	530万ドル	28.0倍	10.9倍

シリーズ「①時代を超える生存の原則」の 数十年にわたって存続する企業18社

●表1・2
設立年

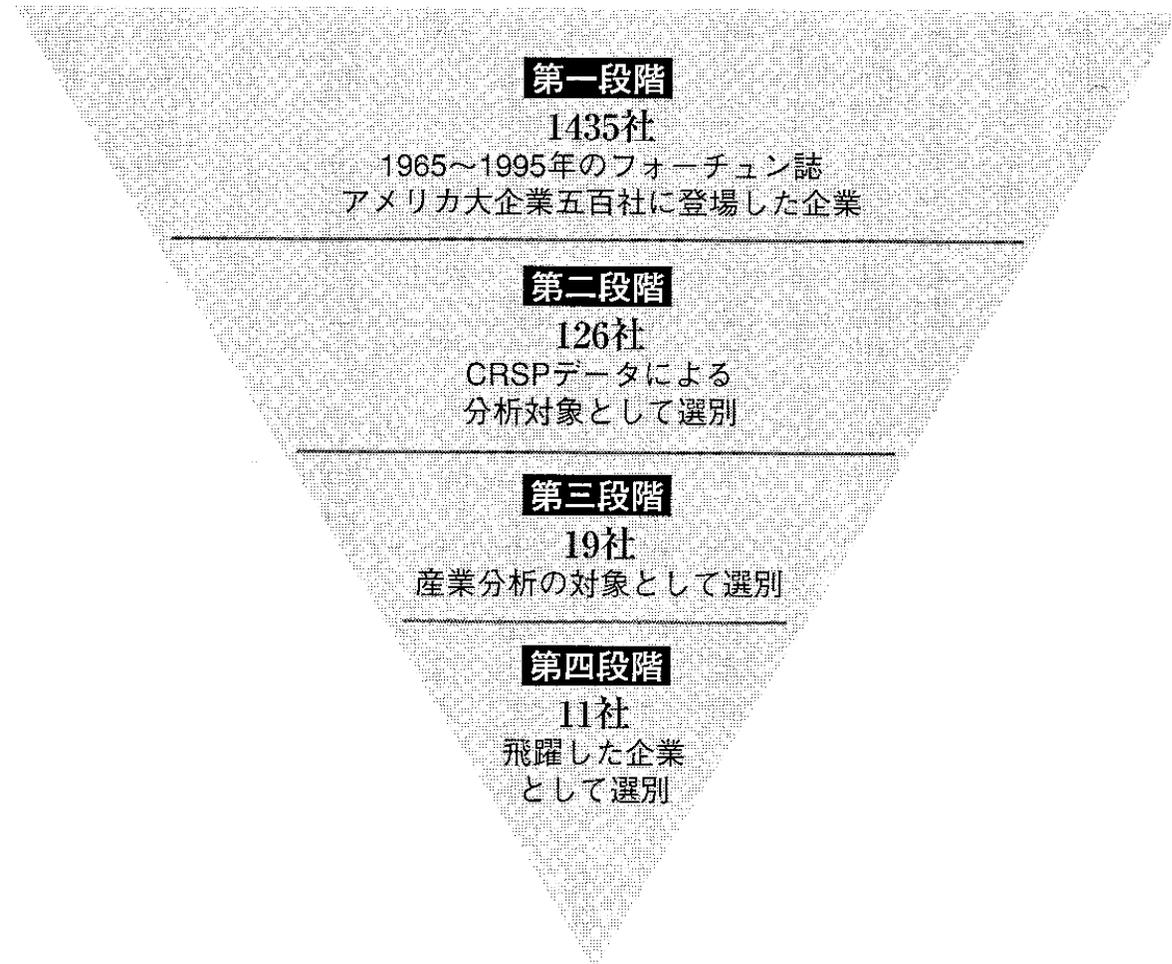
	1812年	シティコープ
	1837年	プロクター&ギャンブル
	1847年	フィリップ・モリス
	1850年	アメリカン・エクスプレス
	1886年	ジョンソン&ジョンソン
	1891年	メルク
	1892年	ゼネラル・エレクトリック
	1901年	ノードストローム
中央値	1902年	3M
	1903年	フォード
	1911年	IBM
	1915年	ボーイング
	1923年	ウォルト・ディズニー
	1927年	マリオット
	1928年	モトローラ
	1938年	ヒューレット・パッカー
	1945年	ソニー
	1945年	ウォルマート

- 業界で卓越した企業。
- 広く尊敬されている企業。
- 社会に消えることのない足跡を残している企業。
- CEOが世代交代をしている企業。
- 主力の製品サービスのライフサイクルを超えて反映している。
- 設立後五十年及び、一九五〇年以前に設立されてる企業。

- 1989年フォーチュン誌製造業500社、サービス業500社ランキングから業種分類を代表する250×2=500社、&イン誌・未公開企業500社、上場企業100社ランキングから中小企業をカバーできる200社計700社を選別。
- 上記700社のCEOに、5要素（右黄色塗りつぶし6要素から設立年を除く）をビジョナリーと定義し、「ビジョナリー」企業を5社まで挙げてもらう依頼をする。
- 「ビジョナリー企業」を回答した企業は、165社、528個（回答率は23.5%の165社。平均回答個数は3.2社。165×3.2=528。）
- 投票数528個の「ビジョナリー」から投票率の高い20社を選別。さらに1950年以後設立企業2社を除外し、最終残った18社を「時代を超える生存企業」とした。
- 日本企業では唯一 ソニーが入っている。「基本的理念を維持し、進歩を促す企業（新たなBHAG）」として取り上げられている。

【参考】
シリーズ「②飛躍の法則」の
良い企業から偉大な企業への飛躍を遂げた企業11社

飛躍した企業の選別過程



- 【第一段階】 1435社を選別。
(詳細は「②飛躍の法則」P347～348)。
- 【第二段階】 1435社を126社をCRSP (シカゴ大学証券価格研究所) データを基に4つの基準により126社に選別。(詳細は「②飛躍の法則」P348～350)。
- 【第三段階】 126社を4つの基準により19社に選別。(詳細は「②飛躍の法則」P351～352)
- 【第四段階】 19社をCRSP のデータを産業別に分析「偉大さへの飛躍をしていない企業8社」を除外。最終11社に選別。(詳細は「②飛躍の法則」P356～357)

【参考】
シリーズ「②飛躍の法則」の
良い企業から偉大な企業への飛躍を遂げた企業11社 ②
(比較対象企業)

- 比較対象企業は「一対（いっつい）比較法」による比較のために選定される。「偉大な企業」と「比較対象企業」による比較である。
- しかし、「②飛躍の法則」においては「直接比較企業」と「持続できなかつた比較対象企業」の2種類の比較対象企業を選んだ。
- 詳細は右説明（黄色塗りつぶし）参照

● 「直接比較企業」飛躍した企業と同じ産業で事業を展開しており、転換点に同じ機会が有り保有する資源もそれほど変わらなかつたが、超優良企業に飛躍できなかつた企業である。

● 「持続できなかつた比較対象企業」偉大な実績に飛躍したもの、偉大さを短期間しか維持できなかつた企業。持続性の問題を考えるために用いた。

● 「②飛躍の法則」では、「飛躍した企業」11社、「直接比較企業」11社、「持続できなかつた比較対象企業」6社、計二十八社による検証が行われた。

調査対象企業

飛躍した企業	直接比較対象企業
アボット	アップジョン
サーキット・シテイ	サイロ
ファニー・メイ	グレート・ウェスタン
ジレット	ワーナー・ランバート
キンバリー・クラーク	スコット・ペーパー
クローガー	A&P
ニューコア	ベスレヘム・スチール
フィリップ・モリス	R・J・レイノルズ
ピットニー・ボウズ	アドレソグラフ
ウォルグリーンズ	エッカード
ウエルズ・ファーゴ	バンク・オブ・アメリカ

持続できなかつた比較対象企業

- バローズ
- クライスラー
- ハリス
- ハスプロ
- ラバーメイド
- テレダイイン

【参考】

シリーズ「③衰退の5段階」の偉大さを獲得した後、衰退した企業11社

最終的な調査対象衰退企業

企業名	衰退の分析で焦点をあてる期間	全体の調査期間
A&P	1950年代～1970年代	1859～1998年
アドレングラフ	1960年代～1980年代	1896～1998年
エームズ	1980年代～1990年代	1958～2002年
バンク・オブ・アメリカ	1970年代～1980年代	1904～1998年
サーキット・シティ	1990年代～2000年代	1949～2008年
HP	1990年代～2000年代	1937～2008年
メルク	1990年代～2000年代	1891～2008年
モトローラ	1990年代～2000年代	1927～2008年
ラバーメイド	1980年代～1990年代	1920～1998年
スコット・ペーパー	1960年代～1990年代	1879～1995年
ゼニス	1960年代～1980年代	1923～2000年

ワーナー・ランバート	アップジョン	サイロ	プロクター&ギャンブル	ニューコア	メルク	クローガー	IBM	ハリス	GE	コロンビア・ピクチャーズ	クライスラー	ボーイング	アメリカン・エクスプレス	3M
ウエルズ・ファアゴ	ウォルグリーンズ	ソニー	R・J・レイノルズ	ファイザー	モトローラ	マリオット	ジョンソン&ジョンソン	ハスプロ	ジレット	エックード	サーキット・シティ	スクイブ	プリストル・マイヤーズ	A&P
ウエステイングハウス	ウォルマート	テレダイン	ラバーメイド	フィリップ・モリス	ノードストローム	マクダネル・ダグラス	ケンウッド	(HP)	ヒューレット・パッカード	GM	フアンイメイ	シティコープ	バンク・オブ・アメリカ	アボット
ゼニス	ウォルト・ディズニ	テキサス・インスツルメンツ	スコット・ペーパー	ビットニー・ボウズ	ノートン	メルビル	キンバリー・クラーク	ハワード・ジョンソン	グレート・ウエスタン	フォード	コルゲート	チェイス・マンハッタン	バスレハム・スチール	アドレングラフ

- 「①時代を超える生存の原則」、
「②飛躍の法則」の調査で使った60社から「衰退した企業」11社と一対(いっつい)となる「比較対象成功企業」11社により調査をした。
- 60社の企業名は右側の図。
 - 「①時代を超える生存の原則」調査企業 18+18=36社
 - 「②飛躍の法則」調査企業 11+11+6=28社
 - ①+②-4社(ダブリ) = 60社

③衰退の5段階 P215

③衰退の5段階 P208～209